

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Уральский государственный университет им. А.М. Горького»

ИОНЦ «Толерантность, права человека и предотвращение конфликтов,
социальная интеграция людей с ограниченными возможностями»

Философский факультет

Кафедра философской антропологии

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ

Корпоративная этика конфликтов

Екатеринбург
2007

Содержание

| | |
|--|-----------|
| 1. Программа дисциплины "Корпоративная этика конфликтов". . . . | с. 3-55 |
| 2. Методические указания по курсу "Корпоративная этика конфликтов". | с.56-61 |
| 3. Глоссарий. | с.62-73 |
| 4. Библиография. | с.74-77 |
| 5. Учебное пособие. | с.78-274 |
| 6. Контрольные мероприятия. | с.275-314 |

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Уральский государственный университет им. А.М. Горького»

ИОНЦ «Толерантность, права человека и предотвращение конфликтов,
социальная интеграция людей с ограниченными возможностями»

Философский факультет

Кафедра философской антропологии

Корпоративная этика конфликтов

Программа дисциплины

Екатеринбург
2007

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель ИОНЦ «_____»

(подпись)

(дата)

Программа дисциплины «Корпоративная этика конфликтов» составлена в соответствии с требованиями национально-регионального (вузовского) компонента к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки:

дипломированного специалиста по специальности «Стратегическая конфликтология», ДМВ 02

магистра по направлению» 030100 «Философия»

по циклу «дисциплина по выбору студента» государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Семестр 1

Общая трудоемкость дисциплины 100, в том числе:

Лекций - 18

Практические занятия - 18

Самостоятельная работа - 64

Контрольные мероприятия:

Рефераты _____

Коллоквиумы _____

Контрольные работы _____

Другие _____

Авторы:

Нестерова Вега Николаевна – зав.лабораторией «Философская социолингвистика», кандидат философских наук, доцент кафедры истории философии Уральского государственного университета им. А.М. Горького;

Лебедева Галина Викторовна – кандидат философских наук, ассистент кафедры эстетики, этики, теории и истории культуры Уральского государственного университета им. А.М. Горького.

Тимофеева Анна Игоревна - ассистент кафедры философской антропологии Уральского государственного университета им. А.М. Горького.

Рекомендовано к печати протоколом заседания

Экспертно-конкурсной комиссии ИОНЦ «_____»

от _____ № _____.
(дата)

Согласовано:

Зав.кафедрой _____

(название кафедры, реализующей данную дисциплину)

(подпись)

Ф.И.О.

«_____» _____ 2007г.
(дата)

© Уральский государственный университет

© Нестерова В.Н., Лебедева Г.В., Тимофеева А.И., 2007

I. Введение

1. Цель дисциплины – способствовать формированию у магистрантов-конфликтологов общего представления об основных проблемах корпоративной этики конфликта; разработать практические рекомендации для специалистов-конфликтологов, которые позволят им использовать этические принципы в процессе управления конфликтными ситуациями в организациях в целях формирования, поддержания корпоративной культуры в целом.

2. Задачи дисциплины

- проследить основные этапы становления корпоративной этики как комплексной дисциплины и показать ее связь с комплексом дисциплин: конфликтологией, философией, психологией, профессиональной этикой;
- выявить своеобразие предмета изучения корпоративной этики конфликта;
- прояснить связь отдельных конфликтологических, этических и психологических концепций в рамках изучаемого курса;
- рассмотреть основные проблемы, касающиеся этических аспектов исследований конфликта.

3. Место дисциплины в системе высшего профессионального образования

«Корпоративная этика конфликтов» представляет собой *дисциплину по выбору студентов*, предназначенную для *целевой аудитории* - магистрантов, обучающиеся по программе «Стратегическая конфликтология». Опираясь на всю совокупность ранее изученных (в ходе подготовки бакалавра) гуманитарных дисциплин, курс призван завершить их освоение, предлагая видение современного мира через их призму и,

следовательно, теоретическую базу для практических действий в современном российском обществе.

Общая трудоемкость курса: 100 часов.

Специфика курса.

- Курс предназначен для магистрантов, уже получивших дипломы бакалавра и, следовательно, изучивших этику. Это означает, что магистранты имеют базовую философскую подготовку.
- Корпоративная этика, как и конфликтология, понимается на сегодняшний день не как теоретическая дисциплина отвлеченного характера, а как практическая наука, использующая знания из различных сфер знания и способная применить их к практике регулирования и разрешения конфликтов.
- Конфликтолог-практик может освоить из курса «Корпоративной этики конфликтов» тщательно продуманные и обоснованные нормы и принципы, которые он сможет затем использовать при разрешении конфликтов в различных организациях.

4. Требования к уровню освоения содержания курса

Магистранты, освоившие курс «Корпоративная этика конфликтов» должны:

иметь представление:

- о внутренней взаимосвязи этических и психологических принципов анализа конфликтов;
- об этических нормах и принципах, составляющих корпоративную культуру любой организации;
- о состояниях и свойствах конфликтной личности в процессе делового общения.

знать:

- нормы и принципы корпоративной этики;

- основные модели, стратегии и инструменты регулирования конфликтных ситуаций в организации;
- этические и психологические факторы, влияющие на процессы формирования и трансформации корпоративной культуры.

иметь навыки:

- применения этических принципов в профессиональной и повседневной практике разрешения конфликтных ситуаций;
- критического анализа и этической экспертизы конфликтных ситуаций, представленных в научной литературе и практике делового общения;
- ведения научной дискуссии, переговоров, споров и т.д.

5. Методическая новизна курса

Комплект материалов по специальному курсу: «Корпоративная этика конфликтов» составлен таким образом, что он может изучаться как с участием, так и без участия преподавателя, с использованием электронных ресурсов. Кроме программы и текста девяти лекций, к курсу прилагается библиография, хрестоматия, словарь, а также вопросы для самоконтроля знаний. Методическая новизна курса состоит в стремлении не ограничиваться абстрактным уровнем освоения этического знания, а достигать его превращения в основополагающие принципы корпоративной культуры. Значимость курса состоит в его практической направленности, в прикладном характере знаний, которые способны трансформироваться в жизненно важные ценности и нормы.

Основными видами учебных занятий являются лекции, практические занятия, тренинги, а также самостоятельная работа студентов. Семинарские занятия проводятся по наиболее сложным вопросам учебной программы и имеют целью углубленное изучение отдельных проблем, формирование и развитие у магистрантов не только научного мышления, но и навыков этической экспертизы конфликтологических проблем.

II. Содержание курса

1. Разделы курса, темы, их краткое содержание

Тема 1. Корпоративная этика

Мораль и этика. Этика - наука о морали и нравственности как специфических способах гармонизации отношений между социальными субъектами. Мораль как вид социальной регуляции. Структурные уровни этики: философско-методологические проблемы, история морали и нравов, история этических учений, социология морали, прикладная этика. Инфраструктура деловой этики.

Специфика методологии этических исследований: единство научности и нормативности. Своеобразие использования в этике эмпирических методов исследования морали в конфликтных ситуациях. Место корпоративной этики конфликта в системе прикладного знания. Связь корпоративной этики конфликта с этикой бизнеса, профессиональной этикой, конфликтологией. Кодекс корпоративной этики. Внедрение корпоративной этики конфликта в организацию.

Тема 2. Корпоративная культура

Понятие корпоративной культуры. Из истории исследования корпоративной культуры. Каковы причины интереса к культуре организации. Разновидности определений понятия «корпоративная культура». Классификация определений корпоративной культуры. Объективная и субъективная организационная культура. Критерии выделения типов культур.

Структура корпоративной культуры. Свойства и основные функции корпоративной культуры. Анализ основных элементов корпоративной культуры. Процесс формирования корпоративной культуры и его основные принципы: комплексности представлений о назначении организации, первоочередности, историчности, отрицания силового воздействия, комплексности оценок и др.

Тема 3. Типология конфликтов.

Конфликт: определение и история происхождения понятия. Типология конфликтов. Разделение конфликтов по субъектам, или сторонам конфликта. С этой точки зрения все конфликты делятся на:

Внутриличностный конфликт. Личность как носитель внутриличностного конфликта. Содержание этого конфликта выражается в острых негативных переживаниях личности, порожденных ее противоречивыми стремлениями.

Межличностные конфликты как форма столкновения между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Эти конфликты могут протекать в форме соперничества, спора или дискуссии.

Межгрупповые конфликты. В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). Способы регулирования конфликтов.

Тема 4. Портрет конфликтной личности.

Личность и ее роль в конфликтной ситуации. Природа агрессии. Причины нарушения инстинкта агрессии у человека (К.Лоренц). Ритуал, привычка, церемония как способы сдерживания агрессивного поведения.

Классификация типов конфликтных личностей (типологии Дж. Скотта; С.М. Емельянова; Гришиной Н.В. и др.). Этические принципы и способы поведения с конфликтной личностью в организации.

Понятие «конфликтоустойчивой личности». Способы проверки личности на конфликтоустойчивость.

Тема 5. Конфликт в организации.

Конфликт в организации как одним из распространенных типов конфликта. Конфликтогенные факторы. Управление конфликтом в организации. Создание сценария развития конфликта. Оперативный контроль над информационным пространством Нацеленность на решение поставленной задачи.

Скандал как форма конфликта: конструктивная и негативная составляющие.

Тема 6. Признаки конфликтной ситуации

Конфликтная ситуация в организации: определение. Конфликтная ситуация как неуравновешенная и потенциально противоречивая ситуация, характеризующаяся накопившимися различиями, способная перерасти в открытое взаимное противопоставление сторон. Признаки конфликтной ситуации. Добросовестная и недобросовестная конкуренция в организации.

Причины конфликтной ситуации. Ограниченность в распределении ресурсов. Взаимосвязанность задач. Различия в целях. Различия в представлениях и ценностях. Разница в манере поведения и жизненном опыте. Неудовлетворительные коммуникации. Основные принципы этически грамотного поведения в конфликтной ситуации.

Тема 7. Стратегии разрешения конфликтов.

Анализ основных принципов диагностика конфликта: описание его видимых проявлений (стычки, столкновения, кризисы и т.п.), определение уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы (объективной или субъективной), измерение интенсивности, определение сферы распространенности.

Способы разрешения конфликта. Полное и неполное разрешение конфликта: способы диагностики. Характеристика основных стратегий разрешения конфликтов (К. Томас): соперничество; компромисс; сотрудничество; избегание; приспособление.

Тема 8. Теория вмешательств в конфликтологии.

Проблема вмешательства в конфликт: основные концепции и подходы. «Концепция вмешательства» как система взглядов, идей и принципов, объединенных для освещения какой-либо проблемы и поиска путей ее решения. Разработка подходов и принципов привлечения к социальному участию всех субъектов, заинтересованных в выработке решений, затрагивающих их судьбу, интересы, ценности, позиции.

Принципы «вмешательства в конфликты». Принцип адекватности проблемной ситуации. Принцип эффективности вмешательства.

Организация этической экспертизы принимаемых управленческих решений с точки зрения выявления их конфликтологических характеристик и последствий.

Тема 9. Инструменты анализа конфликтов в организации.

Проблема анализа конфликта в организации. Для успешного практического разрешения конфликтов необходим системный подход к конфликту, включающий в себя анализ причин конфликта на всех уровнях: индивидуально-психологическом, групповом, межгрупповом, организационном. Вместе с тем, при анализе конфликта необходимо исходить из формулы конфликта: Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт

Модели анализа конфликта. Моделирование конфликта включает в себя анализ структуры конфликта. «Треугольник конфликта Ж.-П. Ледераха» и его основные элементы: люди, процессы, проблемы. «Треугольник Криса Митчелла»: ситуация, поведение, социальные установки. Модель «дерево конфликта».

Картография конфликта: основные принципы построения. Картография конфликта как способ определения причин конфликтного поведения личности.

2. Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы и практических занятий

Тема 1: Корпоративная этика: предмет, основные проблемы и задачи.

После изучения темы № 1 Вы должны уметь:

- *Понимать связь между корпоративной этикой, этикой бизнеса, профессиональной этикой и конфликтологией;*
- *Осознать специфику морали как регулятора поведения человека в обществе;*
- *Понимать специфику корпоративной морали;*
- *Осознать влияние этической ориентации на выбор средств при разрешении конфликтов в организации;*
- *Определять факторы, влияющие на наш моральный выбор в ситуации конфликта;*

Вопросы для обсуждения:

1. Корпоративная этика: определение и основные проблемы. Понятие «кодекса» в корпоративной этике.
2. Влияние этической ориентации на практику разрешения конфликтов в деловых отношениях.
3. Корпоративная этика конфликта как ориентир поиска: а). эффективных методов регулирования конфликтных ситуаций в организации; б). улучшения взаимоотношений людей в организации.

Тренинг:

Тренинг предполагается проводить в группах по 3-4 человека. Целями данного занятия являются:

- усвоение студентами лекционного материала по теме «Корпоративная этика»,
- использование материалов лекции в ходе выполнения практического занятия,

- активизация и расширение рамок аналитического и креативного мышления у студентов.

Студентам предлагается разработать этический кодекс компаний, относящихся к различным сферам бизнеса (юридическая, финансовая, медицинская, и пр.), подготовить и провести презентацию этического кодекса в ходе занятия.

Литература:

1. Бакштановский В. И.; Согомонов Ю.В. Прикладная этика: опыт университетского словаря. - Тюмень, 2001
2. Вогель Д.Д. Этика бизнеса: прошлое и настоящее// Уроки организации бизнеса. – СПб., 1994.
3. Де Джордж Р. Т. Деловая этика. Т.1., СПб – М., 2001.
4. Жалило Б. «Операция на душе» - изменение корпоративной культуры компании // Управление персоналом. - 2007. - № 1.
5. Назаров В.Н. Прикладная этика. – М., 2005.
6. Рукавишников В.О., Халман Л., Эстер П. Мораль в сравнительном измерении // Социальные исследования. – 1998. - № 6.
7. Стернин И., Панферова Н. «Кодекс корпоративной этики: эпизод 2, или исполнение кодекса корпоративной этики: способы решения и проблемы». http://www.executive.ru/publications/specialization/article_3683/
8. Уткин Э.А. Этика бизнеса. – М., 1998.
9. Фритце Д.Д. Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива. – М., 2002.
10. Щетинин В. Подготовка менеджеров: морально-этические аспекты // Проблемы теории и практики управления. – 1997. - № 2.

Семинар № 2.

Тема 2: Корпоративная культура.

После изучения темы № 2 Вы должны уметь:

- *Раскрывать смысл понятия «корпоративная культура»;*
- *Понимать связь между этическими принципами и корпоративной культурой;*
- *Выделять и классифицировать определения понятия «корпоративная культура».*
- *Показать взаимосвязь социального положения, вида профессиональной деятельности человека и кодекса его поведения в организации.*

Вопросы для обсуждения:

1. Корпоративная культура: определение и основные критерии выделения типов культур. Четыре типа культур организации (модель Чарльза Хэнди): их структура, основа власти, способность к адаптации, требуемый тип людей.
2. Свойства и основные функции корпоративной культуры.
3. Анализ основных элементов корпоративной культуры:
 - Миссия компании
 - Цели
 - Ценности
 - Культура труда
 - Поведение и коммуникации
 - Символы и мифология
 - Философия компании
4. Процесс формирования корпоративной культуры и его основные принципы: комплексности представлений о назначении организации, первоочередности, историчности, отрицания силового воздействия, комплексности оценок и др.

Практикум:

Определите тип корпоративной культуры вашей организации; решите для себя, в каком типе организационной культуры (основываясь на рассмотренных в лекционном материале типологиях корпоративной культуры) Вы в большей степени способны реализовать свои способности: а) лидера, управляющего подчиненными; б) конфликт-менеджера, регулирующего конфликтные ситуации?

Тренинг:

Тренинг предполагается проводить в группах по 3-4 человека. Целями данного занятия являются:

- усвоение студентами лекционного материала по теме «Корпоративная культура»,
- использование материалов лекции в ходе выполнения практического занятия,
- активизация и расширение рамок аналитического и креативного мышления у студентов.

Студентам предлагается разработать миссию для различных компаний, в основе которых лежат сказочные легенды, таких как:

- артель «Семь гномов»,
- компания, выпускающая метлы, для школы Гарри Поттера,
- Охранное предприятие «Робин Гуд»,
- Банк «Крот»,
- Информационное агентство «Сорока»,
- Транспортная компания «Емелина печь».

Оптимальным будет презентация миссий компаний в ходе совместного группового обсуждения результатов.

Тест:

Проанализируйте готовность вашей компании к изменению корпоративной культуры.

- 1) Четко ли Вы понимаете все те факторы, которые могут влиять на корпоративную культуру?

Да/Нет

- 2) Совпадает ли Ваше видение существующей корпоративной культуры в компании с видением, по меньшей мере, троих Ваших коллег?

Да/Нет

- 3) Определили ли Вы, кто должен принимать участие в разработке и внедрении изменений (кто является стейкхолдерами)?

Да/Нет

- 4) Есть ли у Вас четкое видение того, какая корпоративная культура нужна предприятию?

Да/Нет

- 5) Есть ли у Вас не менее трех четких убедительных ответов на вопрос: «Почему сотрудники изменяют свое поведение?»

Да/Нет

За каждый ответ «Нет» засчитайте себе 0 баллов, а за каждый ответ «Да» - 1 бал. Не начинайте изменения, пока Ваш результат меньше, чем «5»! Успеха Вам!

Литература:

1. Вогель Д.Д. Этика бизнеса: прошлое и настоящее// Уроки организации бизнеса. – СПб., 1994.
2. Де Джордж Р. Т. Деловая этика. Т.1., СПб – М., 2001.
3. Жалило Б. «Операция на душе» - изменение корпоративной культуры компании // Управление персоналом. 2007. № 1.
4. Стернин И., Панферова Н. «Кодекс корпоративной этики: эпизод 2, или исполнение кодекса корпоративной этики: способы решения и проблемы». http://www.executive.ru/publications/specialization/article_3683/

5. Уткин Э.А. Этика бизнеса. – М., 1998.
6. Фритце Д.Д. Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива. – М., 2002.

Семинар № 3
Тема 3: Типология конфликтов.

После изучения темы № 3 Вы должны уметь:

- *Раскрывать смысл понятия «конфликт»;*
- *Выделять и классифицировать виды конфликтов;*
- *Показать взаимосвязь различных видов конфликтов в организации..*

Литература:

1. Анцупов А.Я. , Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 2002.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2004.
3. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2003.
4. Клок К., Голдсмит Дж. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. – М., 2006.
5. Кох И.А. Конфликтология. – Екатеринбург, 1997.
6. Майерс Д. Социальная психология. – СПб., 2002.
7. Мириманова М.С. Конфликтология. – М., 2003.
8. Скотт Дж. Г. Конфликты. Пути их преодоления. – Киев, 1991.
9. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент. – М., 2007.
10. Чуркина М., Жадько Н. Стресс-менеджмент. Аудиенция окончена. // Управление персоналом. – 2007. - №10

Тренинг:

Работу на данном практическом занятии предполагается проводить в группах по 3-4 человека. Студентам предлагается рассмотреть учебный кейс и ответить на вопросы к нему.

Учебный кейс:

ООО "Car Pool" образовано в 2003 году. Компания специализируется на обслуживании автопарков различных предприятий: учет автомобилей, организация их техобслуживания и ремонта, поддержка клиентов в случае аварий, работа со страховыми случаями, лизинг автотранспортных средств и другое. Главная задача - избавить от выполнения этих функций самих клиентов, которые смогут больше внимания уделять своей основной деятельности.

В Европе подобным сервисом занимаются многие компании, у нас же он пока в новинку - потенциальные клиенты "старой закалки" предпочитают, как раньше, обходиться собственными транспортными отделами. Поэтому к услугам "Car Pool" прибегают, в основном, новообразованные российские или пришедшие в страну иностранные компании, так или иначе связанные с автоперевозками.

Управление в фирме организовано по западным стандартам. Возглавляет ее Томас Фасбендер - немец, работающий в России уже тринадцатый год. Под его руководством трудятся около семидесяти человек, обеспечивая сервис более пятисот автомобилей.

Драка началась внезапно. Один менеджер попросил другого убрать ногу, чтобы придвинуть ближе к столу свой стул. Вспышка эмоций, в итоге - разбитые носы и выбитые зубы. И неприятный осадок, оставшийся у всего коллектива.

Но свой рассказ о сложившейся ситуации Томас Фасбендер начал не с описания драки, а с характеристики людей, которые стали ее виновниками.

Оказывается, оба менеджера невзлюбили друг друга с самого начала. Томас заметил это, когда знакомил сотрудников друг с другом.

- Конечно, если бы один из них был подчиненным другого, если бы они работали бок о бок, то я подавил бы назревающий конфликт в зародыше.

Томас, похоже, и сам до сих пор озадачен причинами инцидента.

- Но ведь они практически не пересекались по работе, сталкиваясь в офисе не чаще одного раза в неделю! Оба хорошо образованные, квалифицированные, вполне зрелые люди (обоим около тридцати лет). Они играли в компании далеко не последнюю роль, профессионально и качественно справлялись со своими обязанностями, достаточно сложными и обширными. Каждый вел порядка пятнадцати клиентов. Первый отслеживал и координировал работу из офиса, другой - непосредственно взаимодействовал с перевозчиками, обеспечивая им сервисные услуги. С другими сотрудниками поддерживали ровные деловые отношения. Видимо, все дело в том, что оба отличались неуступчивостью, были не способны к компромиссам. Таким людям непросто иметь дело друг с другом. Одним словом, нашла коса на камень...

(Отметим тот факт, что глава компании сразу заметил взаимную неприязнь сотрудников, но не придал этому значения.)

- В тот день я приехал в офис к десяти часам, - продолжает свой рассказ Томас. - И вижу, что сотрудники как-то необычно возбуждены. На полу - пятна крови. В чем дело? Оказывается, между двумя менеджерами произошла настоящая драка! Причем оба были настолько решительно настроены, что их с трудом сдержали несколько мужчин!

Что делать? Зайдя в кабинет, я дал себе на размышление тридцать секунд. Позвонив для консультации своему адвокату, я вызвал поочередно обоих и попросил их написать заявление об увольнении по собственному желанию.

Надо сказать, что и с одним, и с другим у меня в процессе работы сложились вполне доверительные отношения. Поэтому разговор с ними был вполне нормальный, обстоятельный, а не в духе "подрались - убирайтесь". Я сказал каждому из них, что я не прокурор и не стану разбираться, кто прав, кто виноват. Просто подобные ситуации в моем понимании не входят в границы нормального поведения сотрудников на работе, и с людьми, доводящими недопонимание между собой до драки, я работать дальше не буду ни при каких обстоятельствах. Оба поняли мою позицию, не стали со мной спорить, уговаривать. Расстался я с ними, можно сказать, по-доброму.

Кстати, подобное "мирное урегулирование" возможно, пожалуй, лишь в России: только здесь начальник и подчиненный могут спокойно сесть и поговорить, находя взаимопонимание. В Германии, где я раньше работал, а тем более в США все произошедшее гарантированно вылилось бы в судебный процесс. Причем процесс не между теми, кто подрался, а между сотрудниками и владельцем компании, в офисе которой все произошло. И то, что в России до сих пор обе стороны стараются решить конфликты прежде всего по-человечески, я считаю большим плюсом ведения дел в стране.

- Прав ли был я в своих действиях? - сомнение в глазах Томаса читается лишь секунду. - Да, я считаю, что поступил единственно возможным образом! Это именно тот случай, когда я как начальник был просто обязан проявить непреклонность. Оставил бы все как есть - и люди решили бы, что никаких рамок поведения в компании не существует, что сотруднику за его знания и опыт будет прощена любая вина.

В результате, во-первых, упал бы мой авторитет (как я заметил за время работы в России, подчиненные здесь по-настоящему уважают лишь начальника, способного "показать зубы").

Во-вторых, есть грехи, которые не подлежат искуплению. И драка - из этого разряда. Поэтому расставание с ее участниками, каковы бы ни были их

профессиональные достоинства, на мой взгляд, решение верное. Хотя, честно признаюсь, есть в таком решении и минусы. К примеру, подрались двое, а уволились четверо. С драчунами понятно, я сам на этом настоял. Но еще уволились и две перспективные сотрудницы, которых я принял на работу незадолго до инцидента. Обе написали заявление об уходе в течение нескольких последующих дней. Я вполне могу их понять: они пришли работать в солидную компанию с руководителем-иностранцем, а тут, оказывается, взаимоотношения выясняются с помощью кулаков!

Надо сказать, четыре компетентных сотрудника, выполнявших значительный объем работы, - большая потеря для нашей компании, где в головном офисе трудятся всего двенадцать человек, включая меня. Но я приверженец американской поговорки: преврати пассив в актив! На место ушедших я подобрал людей уже с учетом прежних ошибок, что пойдет компании только на пользу.

(Незаменимых людей нет. А если все-таки каждый человек уникален, то как работать с ними, с уникальными?)

- А знаете, что еще меня поразило? - Томас неожиданно вспомнил новый поворот ситуации. - Через некоторое время один из менеджеров, участвовавших в драке, позвонил мне и попросил о встрече. Причем предупредил, что придет на нее с отцом! Что же, с отцом так с отцом. Пришли. Я еще раз изложил свой взгляд на инцидент. И снова у бывшего менеджера мое решение не вызвало каких-то особых возражений.

Зато как кипятился отец! - невысокого роста, уже пожилой, но все еще крепкий, жилистый, достаточно агрессивный человек. Оказывается, с детских лет он учил сына, что в любой ситуации, в любых условиях он должен дать обидчику жесткий отпор, ответить на удар ударом! И поведение сына, его участие в драке он считал абсолютно правильным и естественным! Я понимаю, когда подобную позицию занимает подросток, но пожилой, умудренный жизнью человек, мне кажется, должен был сказать: не горячись, не разжигай конфликт, ведь на карту поставлены твоя работа, твое благополучие! Или, может быть, я за годы пребывания в России так и не разобрался в менталитете русских людей? Может, здесь было бы правильнее не увольнять подравшихся менеджеров, ограничившись менее суровыми мерами? Может, стоило затеять выяснение: кто прав, кто виноват? И все же я считаю, что принял правильное решение! Более того, уверен, что в подобной ситуации аналогичное решение принял бы каждый грамотный руководитель в любой компании и в любой стране.

(С уверенностью можно сказать, что в душе одного из участников драки возник острый конфликт между нормами поведения, внушенными отцом, и принципами корпоративной этики. Перед нами конфликт внутриличностный, который привёл к

конфликту межличностному. Но ведь руководитель фирмы сразу заметил неприязнь сотрудников. Должен ли он был предпринять что-нибудь с самого начала, пока ситуация не зашла в тупик? Не вошли ли здесь в противоречие западный и российский стандарт организации офисной работы?)

1. К какому типу конфликтов относится данная ситуация?
2. Прав ли Томас Фасбендер в своих действиях? В частности, что не стал разбираться в причинах конфликта, кто прав, кто виноват, а уволил обоих участников инцидента? Какие ошибки он совершил в ходе этого инцидента?
2. Как, на ваш взгляд, следовало бы вести себя руководителю в подобной ситуации? Каковы наиболее рациональные действия, чтобы выйти из такого конфликта правильно и с минимальными потерями?
3. Есть ли (или, должны ли быть) различия в восприятии и решении подобных конфликтов в компаниях, работающих у нас и за рубежом? Стоил ли здесь делать скидку на особенности менталитета наших сотрудников?
4. Мог ли Томас заранее предугадать и предотвратить конфликт? Можно ли это сделать в принципе? Где граница неправильного поведения (драка, ругань, неприязнь)?
5. Случались ли в Вашей практике подобные ситуации? Как Вы находили выход из них?

Семинар № 4

Тема 4: Портрет конфликтной личности.

После изучения темы № 5 Вы должны уметь:

- *Раскрывать смысл понятий: «конфликтная личность», «конфликтоустойчивость личности»;*
- *Знать основные классификации типов «конфликтной личности»;*
- *Понимать связь между этическими и психологическими особенностями конфликтной личности и ее поведения в организации;*
- *Уметь анализировать поведение других людей, применяя знания о существующих типах конфликтных личностей;*

- *Знать структуру «конфликтоустойчивости» личности факторы, ее определяющие.*

Вопросы для обсуждения:

1. Личность и ее роль в конфликтной ситуации. Природа агрессии. Причины нарушения инстинкта агрессии у человека (К.Лоренц). Ритуал, привычка, церемония как способы сдерживания агрессивного поведения.
2. Типология конфликтных личностей (Дж. Скотт; С.М. Емельянов; Гришина Н.В. и др.). Этические принципы и способы поведения с конфликтной личностью в организации.
3. Понятие «конфликтоустойчивой личности». Способы проверки личности на конфликтоустойчивость.

Литература:

11. Анцупов А.Я. , Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 2002.
12. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2004.
13. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2003.
14. Клок К., Голдсмит Дж. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. – М., 2006.
15. Кох И.А. Конфликтология. – Екатеринбург, 1997.
16. Майерс Д. Социальная психология. – СПб., 2002.
17. Мириманова М.С. Конфликтология. – М., 2003.
18. Скотт Дж. Г. Конфликты. Пути их преодоления. – Киев, 1991.
19. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент. – М., 2007.
20. Чуркина М., Жадько Н. Стресс-менеджмент. Аудиенция окончена.//Управление персоналом. – 2007. - №10

Практикум:

Проанализируйте приведенные ниже фрагменты и ответьте на поставленные вопросы:

Фрагмент № 1.

Корреспондент собирался на первое в своей жизни собеседование и даже не догадывался, насколько коварным окажется потенциальный работодатель – небольшое отраслевое информагентство. Едва соискатель переступил порог офиса, как ему заявили, что он подходит. Но радость была недолгой. «В течение испытательного срока вы будете работать вместе с тремя другими претендентами на вакансию и получать только четверть ставки, – объяснил генеральный директор. – Потом я решу, кто из вас останется». Игра на выбывание, в которой сильные сотрудники стремятся обойти слабых, – один из любимых работодателями видов внутренней конкуренции. Чаще всего этот прием применяют при подборе персонала: нанимают намного больше людей, чем нужно, а после испытательного срока оставляют только самых стойких.

- 1. Чем руководствуется генеральный директор, проводя подобную политику в организации при найме работников?**
- 2. Можно ли таким способом выявить уровень конфликтоустойчивости личности?**

Фрагмент № 2.

...Мне понравился диалог, участником которого я стала в одном крупном магазине электротехники. Я забежала туда между двумя тренингами за штекером. Технику к тренингам я готовлю заранее, но вдруг поняла, что не смогу подключить телевизор. Вхожу в магазин. Я устала, у меня нет ни сил, ни времени. К тому же не хочется показывать, что я не очень-то разбираюсь в штекерах. Ко мне подходит продавец (не сразу, я ищу его глазами – клиент всегда даст понять, что он готов к общению). Он мне улыбнулся, чем сразу расположил к себе. Потом подходит и говорит: «Позвольте мне предположить?» «Предполагайте...» – «На мой взгляд, вы растеряны». Я говорю: «Да». Он проговорил мои чувства, сказал то, в чем я не хотела признаваться сама – я действительно была растеряна. «Разрешите, я вам помогу?» А ведь мог бы сказать и по-другому: «Чем я могу вам помочь?» И чем он мне может помочь, если я свою проблему толком объяснить не могу? Скажу я ему: «Мне нужен штекер». – «Какой вам штекер?» И нарастает конфликт: я не могу объяснить, какой именно, а продавец меня не

понимает. В данном же случае я сразу призналась, что не разбираюсь в итекерах. Продавец меня расположил к себе, а конфликтовать с человеком, который тебе понравился, сложно, то есть нужно понравиться клиенту.

1. Каким образом продавцу удалось расположить к себе клиента?

2. Каким образом удалось избежать конфликтной ситуации?

Фрагмент № 3.

Методика проведения интервью Сергеем Брином, основателем компании Google была весьма своеобразной. Его любимый вопрос был таким: «Подготовьтесь за пять минут и расскажите мне что-нибудь, чего я не знаю». Все, кто работал и работает в компании, нашли в себе силы ответить на этот вопрос. В ход идет все: хобби, технологии, схемы и т.д. Ассортимент методов стресс-интервью довольно широк. Вас могут заставить ждать, задавать личные вопросы, «передергивать» ваши ответы, искажая смысл ответа в пользу интервьюера. Например, вопрос: «Почему Вы решили поменять место работы?». Ответ: «Офис очень далеко от дома, приходится много времени тратить на дорогу». Передергивающий комментарий: «Это означает, что вы постоянно опаздываете?!» и т.д. Один из жестких методов прессинга – отсутствие обратной связи. Например, директор одной из крупных организаций во время переговоров периодически вскакивал и надолго убегал к компьютеру. Поначалу это вызывало волнение, но до тех пор, пока в створке зеркального шкафа присутствующие случайно не увидели отражение монитора, а на нем – пасьянс «Косынка».

- 1. Придумайте и предложите свой список вопросов для проведения «стресс-интервью».**
- 2. Как Вы считаете, насколько данный прием является эффективным для выявления степени конфликтоустойчивости личности?**
- 3. Представьте себя в роли руководителя и попытайтесь применить по отношению к себе и своим «подчиненным» типологии конфликтных личностей.**

Тренинг:

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ (опросник К. ТОМАСА)

С помощью данной методики выделяются следующие формы поведения человека в конфликте:

- конкуренция как стремление добиться удовлетворения своих интересов при игнорировании или даже в ущерб интересам другого;
- уступка, означающая в противоположность конкуренции готовность приспособиться, принося в жертву собственные интересы ради другого; компромисс, проявляющийся в стремлении урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого;
- избегание, для которого характерно стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт;
- сотрудничество предполагает поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон.

В опроснике описывается каждая из перечисленных форм посредством двенадцати суждений о поведении человека в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар.

Инструкция

Для оценки Ваших психологических особенностей Вам предлагается в каждой из 30 пар суждений выбрать то, которое является наиболее типичным для Вас, точнее характеризует Ваше обычное поведение в конфликте. Отметьте выбранные варианты.

Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но все равно необходимо. Долго думать не следует.

Текст опросника

1.
 - а. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
 - б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2.
 - а. Я стараюсь найти компромиссное решение.

- б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
- 2
- 3.
- а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 4
- а. Я стараюсь найти компромиссное решение.
- б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 5.
- а. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку другого.
- б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 6.
- а. Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
- б. Я стараюсь добиться своего.
- 7.
- а. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, что бы со временем решить его окончательно.
- б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
- 8.
- а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
- 9.
- а. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10.
- а. Я твердо стремлюсь достичь своего.
- б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11.
- а. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
- б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 12.
- а. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет
- 3
- мне навстречу.
- 13.
- а. Я предлагаю среднюю позицию.
- б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
- 14.
- а. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
- б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 15.
- а. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
- 16.
- а. Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17.
- а. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
- б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.
а. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19.
а. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
20.
а. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21.
а. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 4
22.
а. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
б. Я отстаиваю свои желания.
23.
а. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24.
а. Если позиция другого кажется ему важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
б. Я стараюсь убедить другого придти к компромиссу.
25.
а. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26.
а. Я предлагаю среднюю позицию.
б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27.
а. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28.
а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29.
а. Я предлагаю среднюю позицию.
б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30.
а. Я стараюсь не задеть чувств другого.
б. Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка и интерпретация результатов:

Выраженность формы поведения обследуемого в конфликтной ситуации определяется количеством выделенных им суждений, являющихся проявлениями того или иного стиля.

К проявлению **соревнования** относятся суждения 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

К **приспособлению** относятся суждения 1б, 3б, 4б, 11б, 15а, 16а, 18а, 21а, 24а, 25б, 27б, 30а.

О проявлении **компромисса** свидетельствуют суждения 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Проявление **избегания** определяется суждениями 1а, 5б, 6а, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 23б, 27а, 29б.

Проявление **сотрудничества** определяется суждениями 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

По количеству совпадений можно сделать вывод о типичной для обследуемого форме поведения в конфликте относительно других форм.

Семинар № 5

Тема 5: Признаки конфликтной ситуации.

После изучения темы № 7 Вы должны уметь:

- *Раскрывать смысл понятия «конфликтная ситуация»;*
- *Уметь распознать основные признаки и выявлять причины конфликтной ситуации;*
- *Понимать и применять на практике основные принципы разрешения конфликтных ситуаций.*

Вопросы для обсуждения:

1. Конфликтная ситуация в организации: определение
2. Признаки конфликтной ситуации.
3. Причины конфликтной ситуации.
 - Ограниченность в распределении ресурсов.

- Взаимосвязанность задач.
- Различия в целях.
- Различия в представлениях и ценностях.
- Разница в манере поведения и жизненном опыте.
- Неудовлетворительные коммуникации

4. Основные принципы этически грамотного поведения в конфликтной ситуации.

Литература:

1. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб: Питер, 2005.
2. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2003.
3. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Россия на путях преодоления кризиса. – М., 1995.
4. Клок К., Голдсмит Дж. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. – М., 2006.
5. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. – М., 1992.
6. Кох И.А. Конфликтология. – Екатеринбург, 1997.
7. Мириманова М.С. Конфликтология. – М., 2003.
8. Пашутин С. Управление конфликтами в организациях.//Управление персоналом. – 2005. - № 16.
9. Соломанидин В.Г., Соломанидина Т. О. Психология в бизнесе.// Управление персоналом. - 2006. - № 20.
10. Тикин В. Е. Внутрифирменная конкуренция или полезное соревнование?// Управление персоналом. – 2007. - № 10
11. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент. – М., 2007.

Практикум:

Проанализируйте приведенные ниже фрагменты и ответьте на поставленные вопросы:

1. Выявите и опишите конфликтную ситуацию в приведенном фрагменте.
2. Укажите ее причины.
3. Укажите возможные способы разрешения конфликтной ситуации, если это предполагается логикой развития самого конфликта.
4. Прокомментируйте высказывание А. Вайнца: «Высшее мастерство в раздувании скандала – чтобы ни у кого не возникло сомнения в естественности возникшей ситуации». Может ли возникшая в организации конфликтная ситуация рассматриваться в качестве успешно проведенной PR-акции?

Фрагмент № 1.

Разработчик компьютерной игры Postal компания Running With Scissors свою маркетинговую политику изначально построила на скандалах. Выпущенная в 1997 году игра, главным героем которой является сбежавший из тюрьмы маньяк, переполнена сценами насилия. Первым критиком создателей продукта стала американская почтовая служба, посчитавшая, что игра бросает тень на их работу (в названии Postal обыграны два значения слова: «почтовый» и «находящийся в состоянии слепой ярости»). Почтовиков поддержали многие общественные организации. Политики во всем мире начали наперебой обвинять авторов игры в гомофобии и пропаганде насилия. В результате более чем в десяти странах Postal была запрещена. Однако на своем главном рынке – в США она все-таки удержалась. После такой рекламы многие заявляли, что купили Postal только для того, чтобы лично узнать, что же она из себя представляет. Нынешняя версия Postal-2 является одной из самых продаваемых в мире компьютерных игр.

Фрагмент № 2

Весной нынешнего года МПК «Подмосковье» (оборот которого оценивается в \$5 млн) предъявил иск российским подразделениям Coca-Cola на сумму \$5 млн за «незаконное использование» товарного знака «Знай наших». «Подмосковье» выпускал под этой маркой

консервы, кетчуп, печенье и проч., а Coca-Cola использовала фразу в качестве рекламного слогана. Тогда же МПК провел пресс-конференцию на тему: «\$5 млн – ущерб, нанесенный российским производителям рекламной акцией компании Coca-Cola». Суд МПК в иске отказал. В свою очередь, Coca-Cola опротестовала регистрацию марки «Знай наших» в Роспатенте. В ответ МПК потребовал от Роспатента аннулировать регистрацию товарного знака Coca-Cola. **Алексей Гирин**, гендиректор АФД «Консалтинг», консультирующий МПК в этом деле: «Мы не используем данный конфликт, чтобы раскрутить марку "Знай наших", хотя бы потому, что сейчас под ней МПК уже ничего не производит. К тому же об этом конфликте пока пишет только деловая пресса, которую читают бизнесмены, а они не едят консервы. Мы хотим одного – показать всем, что большие иностранные компании не могут действовать безнаказанно». Специалисты полагают, что МПК идет на обострение им же раздутого скандала ради создания паблисити. Господин Гирин подтверждает, что в случае успеха благодаря этой шумихе интерес и уважение бизнес-сообщества к МПК увеличится. Как говорят в АФД «Консалтинг», у них уже есть готовые PR-сценарии еще большего обострения скандала. В интервью Алексей Гирин сказал следующее: «Если Роспатент и суд откажутся принять решение в пользу МПК, осуществление этих сценариев может нанести серьезный ущерб популярности Coca-Cola в России». Один PR-директор прокомментировал это так: «Полагаю, заявление о таких сценариях – очередной способ привлечь к себе внимание. А как это скажется на репутации МПК, покажет время».

Фрагмент № 3

К 2001 году в РСПМО (в совет которого входят представители вологодских заводов, «Вимм-Билль-Данн» и проч.) решили, что нужно изменить старый ГОСТ на масложировые продукты и запретить писать слово «масло» на упаковке спредов, и устроили скандальную постановку. Совместно с приглашенными консультантами РСПМО составил примерный сценарий. 19 января союз провел брифинг, на котором было объявлено, что в 80% случаев под видом масла в России продаются спреды, то есть покупатели вводятся в заблуждение. Затем «молочники» запланировали обратиться с жалобой в Национальный фонд защиты потребителей. Однако, как говорит директор одного молокозавода, «мы понимали, что этих шагов явно недостаточно для создания шумихи, способной напугать чиновников – в первую очередь из Минсельхоза – и вынудить их начать разработку нового ГОСТа. Мы отработывали разные варианты сценария и

искали какой-нибудь информационный повод, который бы позволил нам поднять настоящий скандал». И повод был найден: в Германии в том момент была приостановлена работа завода по производству спреда, поскольку одним из ингредиентов последнего является жир, вытапливаемый из костного мозга животных. Дело в том, что в костной ткани содержится прионный белок – инфекционный агент болезни Кройцфельда-Якоба (вариант «коровьего бешенства», передающийся человеку). 12 февраля РСПМО провел второй брифинг. На нем «молочники» заявили, что в отличие от сливочного масла употребление спреда может вызвать заражение смертельной болезнью. «Мы показали специально снятый нами видеоматериал о больных животных, технологии производства спреда и т. п.», – вспоминает один из участников постановки. Владимир Лабинов при этом отметил: «Разумеется, мы знали, что случаев обнаружения возбудителя болезни Кройцфельда-Якоба в отечественных спредах не зафиксировано, и ни о чем таком не говорили. Мы лишь задавали вопросы: а вдруг возбудитель там есть, ведь исследований не было, а у нас по упаковке даже понять нельзя, масло это или опасный спред?» Сообщение РСПМО имело большой резонанс. Как говорит один из организаторов этой шумихи, более 60 СМИ встали на сторону «молочников». Реакция чиновников была однозначной: ГОСТ на спреды решено было доработать. И, как добавил Владимир Лабинов, «на фоне глобальной проблемы "коровьего бешенства" почти никто не заметил, что изменение ГОСТа – результат искусной PR-постановки».

Фрагмент № 4

Коммерческая компания производила сложные системы по изготовлению продуктов питания стоимостью 250 тысяч долларов. Стоимость партии деталей для системы насчитывала десятки тысяч долларов. В компании было организовано два отдела продаж: отдел систем и отдел деталей. Новый финансовый директор решил, что продажи в компании значительно возрастут, если между двумя отделами возникнет конкуренция. Причем условия были следующими: чем больше комиссионных зарабатывал отдел систем, тем меньше – отдел деталей, и наоборот. Сначала отделы перестали обмениваться информацией друг с другом. Затем отчеты выявили, что сотрудники шпионили друг за другом. Порой они даже проникали в офис, просматривая документы и файлы «конкурентов». В результате появился слух, что в отделе деталей сотрудники устроили заговор против отдела систем. Между менеджерами из этих отделов росли недоверие, злоба, неудовлетворенность результатами работы. Однажды агрессия выплеснулась наружу: один из менеджеров ударил другого, причинил тяжкое телесное повреждение.

На основе анализа проведенных фрагментов и ответов на поставленные вопросы сформулируйте основные рекомендации для поведения в конфликтной ситуации.

Тренинг:

«Искусство критики (как избежать конфликтной ситуации в организации, указывая на недостатки и просчеты руководителей и сотрудников)».

Известно, что умение критиковать подчиненных – настоящее мастерство. Знание принципов этически грамотного поведения, а также признаков, причин и возможных сценариев развития конфликтных ситуаций, позволит вам овладеть данным искусством в совершенстве. Вам предлагается продумать и смоделировать следующие ситуации общения между руководителем и подчиненным:

- Подбадривающая критика
- Успокаивающая критика
- Обнадеживающая критика
- Безличная критика
- Конструктивная критика

Продумайте и примените в обыгрываемой вами ситуации общения следующие варианты ответа на критику:

- «Игра в туман»
- «Открытые двери»
- «Негативные заявления»
- «Негативные расспросы»

Определите, какие возможны варианты критики по горизонтали (коллеги по работе) и вертикали вверх и вниз (руководитель и подчиненные). Всегда

ли критика приводит к складыванию конфликтной ситуации? Как не надо реагировать на критику?

Семинар № 6

Тема 6: Стратегии разрешения конфликтов.

После изучения темы № 8 Вы должны уметь:

- *Раскрывать смысл понятия «стратегия разрешения конфликта»;*
- *Выделять основные этапы разрешения конфликта.*
- *Понимать и применять на практике основные стратегии разрешения конфликтов в организации.*

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ основных принципов диагностика конфликта:
 - описание его видимых проявлений (стычки, столкновения, кризисы и т.п.),
 - определение уровня развития конфликта;
 - выявление причин конфликта и его природы (объективной или субъективной),
 - измерение интенсивности,
 - определение сферы распространенности.
2. Способы разрешения конфликта. Полное и неполное разрешение конфликта: способы диагностики.
3. Характеристика основных стратегий разрешения конфликтов (К. Томас):
 - соперничество;
 - компромисс;
 - сотрудничество;
 - избегание;
 - приспособление.

Литература:

1. Данакин И., Дятченко Л. Технология разрешения социальных конфликтов.//Социс. – 1993. - № 9.
2. Ден Д. Преодоление разногласий. – СПб, 2004.
3. Джерелиевская М. Наука поиска согласия: интеграция усилий.// Управление персоналом. – 2005. - № 16.
4. Пашутин С. Управление конфликтами в организациях.//Управление персоналом. – 2005. - № 16.
5. Разрешение конфликтов. Пособие по обучению методам анализа и разрешения конфликтов. – М., 1999.
6. Реут Д.В., Черкашина О.В. От организационной культуры к корпоративной через декомпозицию многоуровневых конфликтов.//Мир психологии. – 2005. - № 2 (апрель-июнь).
7. Рубин Дж, Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. – М., 2001.
8. Светлов А.В. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях. – СПб., 2003.
9. Светлов В.А. Аналитика конфликта: Учебное пособие. – СПб., 2001.
10. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. - М., 1992.
11. Цой Л.Н. Организационный конфликт менеджмент. – М., 2007.
12. Чумиков А. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия.//Социс. – 1995. - № 3.

Практикум:

Проанализируйте приведенные ниже фрагменты и осуществите:

1. диагностику конфликта;
2. разработайте стратегию разрешения конфликта;

3. На основе анализа фрагмента № 4, предложите свои примеры возможной диагностику конфликтных ситуаций в организации.

Фрагмент № 1

Специальная комиссия Госдумы посвятила два часа рассмотрению трудового конфликта между руководством ПРК ЗАО "Москва-Макдоналдс" и местной профсоюзной организацией», – писали газеты в октябре 2000 года. Сразу после кризиса 1998 года недовольные понижением зарплаты работники «Москва-Макдоналдс» организовали профсоюз. Компания не захотела признавать новый орган. Профсоюзных деятелей лишали премиальных, сокращали им рабочие часы (оплата на предприятии почасовая) и т. п. Ни одна из сторон долгое время не шла на уступки. По факту телефонных угроз лидеру профсоюза «Москва-Макдоналдс» Наталье Грачевой Солнцевская районная прокуратура даже возбуждала уголовное дело (правда, виновных так и не нашли). Лишь после того как Минтруда пригрозило «Москва-Макдоналдс» массированными проверками всех ее ресторанов, если фирма не пойдет на переговоры со своим профсоюзом, конфликт стал постепенно затухать.

Фрагмент № 2

Начальник отдела был поставлен в очень неудобное положение необходимостью конфронтации с секретаршей, отсутствовавшей на своем рабочем месте так часто, что встречать посетителей приходилось другим работникам отдела. Секретарша, жившая без мужа со своим трехлетним ребенком, часто внезапно покидала контору для ухода за ребенком. Начальник отдела, женщина сдержанного характера, не могла решительно вмешаться в эту ситуацию, вызывая тем самым раздражение других работников отдела.

Фрагмент № 3

Коммерческая компания производила сложные системы по изготовлению продуктов питания стоимостью 250 тысяч долларов. Стоимость партии деталей для системы насчитывала десятки тысяч долларов. В компании было организовано два

отдела продаж: отдел систем и отдел деталей. Новый финансовый директор решил, что продажи в компании значительно возрастут, если между двумя отделами возникнет конкуренция. Причем условия были следующими: чем больше комиссионных зарабатывал отдел систем, тем меньше – отдел деталей, и наоборот. Сначала отделы перестали обмениваться информацией друг с другом. Затем отчеты выявили, что сотрудники шпионили друг за другом. Порой они даже проникали в офис, просматривая документы и файлы «конкурентов». В результате появился слух, что в отделе деталей сотрудники устроили заговор против отдела систем. Между менеджерами из этих отделов росли недоверие, злоба, неудовлетворенность результатами работы. Однажды агрессия выплеснулась наружу: один из менеджеров ударил другого, причинил тяжкое телесное повреждение.

Фрагмент № 4

Президент группы «Руян» Александр Кравцов предлагает свой метод предотвращения конфликтов, который в ближайшее время начнет работать в его организации. В головном офисе «Руяна» вскоре появится отдельная комната, в которой будет стоять всего один компьютер, не подключенный ни к локальной сети, ни к интернету. Раз в месяц в обязательном порядке все сотрудники офиса должны будут выразить свое отношение к другим работникам с помощью специальной компьютерной программы. Господин Кравцов предложил для голосования использовать цвета радуги: от красного (великолепные отношения) до фиолетового (отвратительные). Сотрудники по очереди станут заходить в комнату и против каждого работника из списка ставить определенного цвета пометку (или ничего не ставить, если не знакомы с этим человеком). Полную картину взаимоотношений будет видеть только руководство «Руяна». Другие сотрудники смогут отслеживать лишь личную динамику отношения к другим и собственный рейтинг. По мнению Александра Кравцова, «цветной метод» позволит визуализировать очаги эмоционального напряжения в организации и предотвращать инциденты.

Семинар № 7

Тема 7: Теория вмешательства в конфликтологию.

После изучения темы № 9 Вы должны уметь:

- *Раскрывать смысл понятия «вмешательство в конфликт»;*
- *Знать и применять на практике основные принципы вмешательства в конфликт;*
- *Проводить этическую экспертизу принципов вмешательства в конфликт.*

Вопросы для обсуждения:

1. Проблема вмешательства в конфликт: основные концепции и подходы.
2. Принципы «вмешательства в конфликты».

Литература:

1. Дридзе Т.М. Социальная коммуникация и культура в эоантропоцентрической парадигме. // В контексте конфликтологии. М.: Институт социологии РАН, - 1997. - №1.
2. Дридзе Т.М. Эоантропоцентрическая парадигма в социальном познании и социальном **управлении**. // Человек. - 1998. - №2. - С.95-105.
3. Тихонов А.В. Социология управления. Теоретические основы. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2000.
4. Цой Л.Н. Практическая конфликтология. Часть первая. - М., 2002.

Тренинг «Практика вмешательства в конфликт».

Предлагаемый тренинг позволяет на практике освоить основные принципы вмешательства в конфликт. Количество участников – 20-25 человек (одна учебная группа). Время проведения – 80 минут. Формируется 4 команды по 5 человек, не участвующие в тренинге образуют «комиссию экспертов» или «наблюдателей». Задача групп: 1. смоделировать конфликтные ситуации в организации; 2. осуществить вмешательство консультантов (по заранее утвержденному порядку) из противоположных групп участников, которые

наблюдают за развитием конфликта. В ходе проведения тренингов участники групп меняются ролями.

В ходе проведения тренинга вы должны помнить, что вмешательство консультанта начинается со сбора информации и диагностики ситуации и представлено семью этапами, которые позволяют не только понять природу конфликтных отношений в организации, но и оказывать влияние на конфликтную ситуацию.

Первый этап – изучение точек зрения различных оппозиционных групп, чтобы понять причины конфликтной ситуации.

Второй этап – выявление того, что мешает, и что помогает преодолевать трудности в работе.

Третий этап – изучение динамики конфликта с применением экспресс методик, разносторонне выявляющих управленческую ситуацию.

Четвертый этап – экспресс опросный метод изучения мнения руководства по поводу недостатков и всего того, что провоцирует конфликтные отношения.

Пятый этап – выяснение, в какой мере внешняя организационная среда поддается изменению с целью смягчения провоцируемых психологических ударов по руководителям подразделений.

Шестой этап – отслеживание конфликтных отношений методом экспресс опросов, которое позволяет выявить, как будет нарастать конфликт, если высшее руководство ничего не будет менять и все останется, как есть.

Седьмой этап – акцентирование внимания на выяснении того, в каких конкретно подразделениях создаются предпосылки, мешающие работать в инновационном режиме. Проводится оценка конфликта, в которой содержатся предложения руководителей отделов (управлений) и возможные варианты выхода из конфликтной ситуации.

После завершения тренинга подводятся итоги, делается вывод об успешности проводимых «консультантами» стратегий вмешательства.

Семинар № 8

Тема 8: Инструменты анализа конфликтов в организации.

После изучения темы № 10 Вы должны уметь:

- *Знать основные инструменты анализа конфликтов в организации;*
- *Знать основные модели анализа конфликта;*
- *Применять на практике инструменты анализа конфликта;*
- *Составлять на практике «карту конфликта».*

Вопросы для обсуждения:

1. Проблема анализа конфликта в организации.
2. Модели анализа конфликта.
3. Картография конфликта.

Литература:

1. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2003.
2. Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. – М., 1992.
3. Кох И.А. Конфликтология. – Екатеринбург, 1997.
4. Мириманова М.С. Конфликтология. – М., 2003.
5. Моргунов Е., Рязанова Н. Бизнес-конфликтология.//Управление персоналом. - 2005. - №16
6. Моргунов Е., Рязанова Н. Бизнес-конфликтология.//Управление персоналом. - 2005. - №16
7. Пашутин С. Управление конфликтами в организациях.//Управление персоналом. – 2005. - № 16.
8. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент. – М., 2007.

Практикум:

Проанализируйте приведенные ниже фрагменты и составьте карту конфликта (для успешного выполнения данного пункта задания обратитесь к хрестоматии: Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. - М.: Стрингер, 1992.):

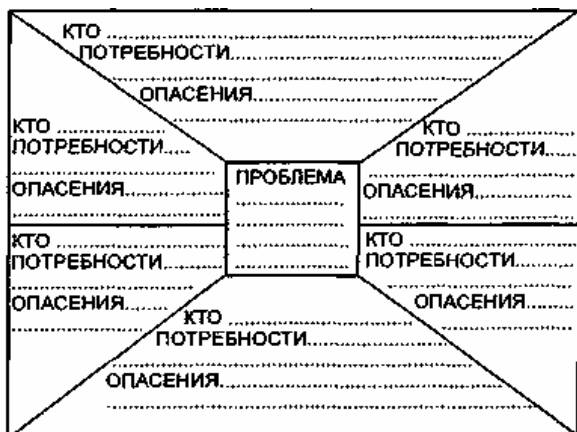
Процесс картографии конфликта состоит из 3-х этапов:

Этап 1. Определить проблему заявлением общего характера.

Этап 2. Опознать и назвать главных участников.

Этап 3. Каковы нужды и опасения каждого участника или группы?

Для составления карты лучше всего использовать отдельный лист бумаги. Полезно пользоваться различными цветами: одним — для отображения проблемы и участников, другими — для нужд и опасений.



Фрагмент № 1

Кати стала инспектором полиции, сдав экзамены экстерном. Даже зная о том, что женщины составляют только одну седьмую персонала полиции, она надеялась получить эту работу, чтобы затем перейти, в отдел по работе с несовершеннолетними. Во время первого же спора с коллегой-мужчиной тот завершил разговор так: «Ты

просто дырка на ножках!» Это развеселило других коллег Кати, которые тоже начали шутить. Она не позволила так относиться к себя, рассердилась и начала протестовать. В отместку ее подвергли изоляции и попытались унижить, поставив в пример других женщин-инспекторов: «Вот настоящие компетентные сотрудницы, которые не строят из себя недоτροг!»

Когда был совершен взлом, все засуетились, но ей ничего не объяснили. Она спрашивала: «Где, когда, как, при каких обстоятельствах, каковы юридические нюансы дела?», но ответов не получила. Ей лишь сказали: «Все равно ты не знаешь, как это делается! Оставайся здесь и приготовь кофе!»

Ей не удалось попасть на прием, к начальству, чтобы обсудить произошедшее. Как быть с тем, что никто не хочет ее слушать? Она должна либо подчиниться, либо противопоставить себя коллективу. Поскольку Кати нервничала, создавалось впечатление, что у нее плохой характер. Такое мнение о ней дальше будет преследовать ее везде, на любом месте, работы.

Однажды вечером после дежурства она, как обычно, оставила свое оружие в запортом на ключ ящике. На следующий день ящик оказался открытым. Ей указали на ее проступок. Кати знала, что только один человек мог открыть ее ящик. Она попросила комиссара о встрече, чтобы все прояснить. Он вызвал ее вместе с подозреваемым коллегой, грозя тому дисциплинарным взысканием. В ходе беседы комиссар «забыл» обсудить проблему, ради которой они собрались, и высказал неопределенные замечания, касающиеся работы Кати. Впоследствии ее рапорт затерялся.

Несколько месяцев спустя, когда она обнаружила своего напарника и друга мертвым — он застрелился, — никто не пришел утешить ее. Когда она отсутствовала несколько дней по болезни, над ее слабым здоровьем посмеялись: «Здесь: мир крутых парней!»

Моральные домогательства:
Скрытое насилие в повседневности. —
Екатеринбург: У-Фактория, 2005. — С. 70 - 77.

Фрагмент № 2

Начальник отдела был поставлен в очень неудобное положение необходимостью конфронтации с секретаршей, отсутствовавшей на своем рабочем месте так часто, что встречать посетителей приходилось другим работникам отдела. Секретарша, жившая без

мужа со своим трехлетним ребенком, часто внезапно покидала контору для ухода за ребенком. Начальник отдела, женщина сдержанного характера, не могла решительно вмешаться в эту ситуацию, вызывая тем самым раздражение других работников отдела.

Фрагмент № 3

Коммерческая компания производила сложные системы по изготовлению продуктов питания стоимостью 250 тысяч долларов. Стоимость партии деталей для системы насчитывала десятки тысяч долларов. В компании было организовано два отдела продаж: отдел систем и отдел деталей. Новый финансовый директор решил, что продажи в компании значительно возрастут, если между двумя отделами возникнет конкуренция. Причем условия были следующими: чем больше комиссионных зарабатывал отдел систем, тем меньше – отдел деталей, и наоборот. Сначала отделы перестали обмениваться информацией друг с другом. Затем отчеты выявили, что сотрудники шпионили друг за другом. Порой они даже проникали в офис, просматривая документы и файлы «конкурентов». В результате появился слух, что в отделе деталей сотрудники устроили заговор против отдела систем. Между менеджерами из этих отделов росли недоверие, злоба, неудовлетворенность результатами работы. Однажды агрессия выплеснулась наружу: один из менеджеров ударил другого, причинил тяжкое телесное повреждение.

После завершения задания подводятся итоги, делается вывод об успешности применения основных инструментов анализа конфликтных ситуаций.

Вопросы для самоконтроля:

Тема 1. Корпоративная этика.

1. Дайте определение понятию «корпоративная этика».
2. Выделите специфические особенности корпоративной морали.
3. Как соотносятся между собой профессиональная этика и корпоративная этика конфликта?
4. Какие виды прикладных этических исследований вы знаете?
5. Выделите элементы инфраструктуры деловой этики.
6. Перечислите основные принципы деловой этики.

Тема 2. Корпоративная культура.

1. Дайте определение понятию «корпоративная культура».
2. Выделите основные элементы корпоративной культуры.
3. Выделите основные способы классификации корпоративных культур.
4. Перечислите основные свойства корпоративной культуры.
5. Какие можно выделить основные направления в процессе формирования корпоративной культуры?

Тема 3. Типология конфликтов.

3. Дайте определение понятию «конфликт».
4. Какова история происхождения понятия «конфликт»?
5. Выделите основные типы конфликтов и укажите основания для типологии.
6. Укажите основные виды внутриличностных конфликтов.
7. Выделите основные подходы при анализе межличностного конфликта. Укажите специфические особенности.
8. Выделите симптомы «синдрома группового мышления».

Тема 4. Портрет конфликтной личности.

1. Дайте определение понятию «конфликтная личность».
2. Дайте определение понятию «субъект конфликта»? Приведите примеры ситуаций, когда между субъектами принципиально не возможна конфликт.
3. Каковы типы конфликтных личностей по Е.Н. Ивановой?
4. Каковы типы конфликтных личностей по С.М. Емельянову?
5. Каковы типы конфликтных личностей по Дж. Скотту?
6. Что такое «конфликтоустойчивость» личности? Каковы ее показатели?
7. Каким образом метод стресс-интервью позволяет выявить уровень конфликтоустойчивости личности?
8. Из каких признаков складывается портрет «конфликтной личности»?

Тема 5. Конфликт в организации.

1. Перечислите основные конфликтогенные факторы.
2. Назовите основные способы управления конфликтом.
3. Перечислите основные методы предотвращения конфликтов в организации.
4. Выделите позитивную составляющую скандала как формы конфликта. Приведите примеры.
5. Выделите негативную составляющую скандала как формы конфликта. Приведите примеры.

Тема 6. Признаки конфликтной ситуации.

1. Дайте определение понятию «конфликтная ситуация».
2. Что такое «недобросовестная конкуренция»? Приведите примеры.
3. Что такое «добросовестная конкуренция»? Приведите примеры.

4. Каковы объективные факторы, влияющие на возникновение и протекание конфликтной ситуации?
5. Каковы субъективные факторы, влияющие на возникновение и протекание конфликтной ситуации?
6. О какой закономерности идет речь в теореме У. Томаса?
7. Всегда ли конфликтная ситуация приводит к конфликту?
8. Каковы признаки конфликтной ситуации?
9. Какие причины приводят к формированию конфликтной ситуации?
10. Что такое инцидент? Приведите примеры типов инцидентов.
11. Как могут быть охарактеризованы способы разрешения конфликтных ситуаций с точки зрения этики?

Тема 7. Стратегии разрешения конфликтов

1. Какие действия можно определить как «разрешение конфликта»?
2. Назовите предпосылки разрешения конфликта.
3. Что такое «тактика угроз»?
4. В чем состоит различие тактики «жестких» и «мягких» угроз?
5. Назовите основные стили разрешения конфликта. Дайте их общую характеристику.
6. Как могут быть охарактеризованы стратегии разрешения конфликта с точки зрения корпоративной этики?
7. Каким образом при выборе стратегии разрешения конфликта могут быть учтены особенности организационной культуры?

Тема 8. Теория вмешательства в конфликтологию

1. Необходимо ли вмешательство в конфликт для его дальнейшего урегулирования?
2. Что такое «конус Дридзе» и что эта модель характеризует?

3. Какие два подхода в организации управления конфликтами выделяет Ю.Д. Красовский?
4. Какие методы вмешательства в конфликт рекомендует У. Мастенбрук?
5. Как выстраивается соотношение силы и зависимости в регулировании «нарушений функционирования» по У. Мастенбруку?
6. Перечислите и охарактеризуйте основные принципы вмешательства в конфликт? Проведите этическую экспертизу выделенных принципов.

Тема 9. Инструменты анализа конфликтов в организации

1. В чем заключаются особенности анализа конфликта в организации?
2. Что такое «конфликтологическая экспертиза»?
3. Назовите основные модели разрешения конфликтов. Охарактеризуйте их.
4. Какие элементы включает в себя модель «треугольник конфликта Ж.-П. Ледераха»?
5. Охарактеризуйте суть метода «картография конфликта».
6. Решение каких задач лежит в основе построения карты конфликта?
7. Что такое «мониторинг конфликта»?

3. Примерная тематика рефератов, курсовых работ (если предусмотрены)

1. Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного.
2. Деловой этикет.
3. Культура организации.
4. Этика конфликта.
5. Конфликт в организации: виды и отличительные признаки.
6. Личность и ее роль в конфликтной ситуации.
7. Типология конфликтных личностей.
8. Понятие конфликтоустойчивой личности.
9. Разрешение конфликта как процесс.
10. Этическая праксеология: гуманитарная экспертиза и гуманитарное консультирование при разрешении конфликтных ситуаций.
11. Корпоративная культура организации и моральные ценности.
12. Толерантность и конформизм в конфликтных ситуациях.
13. Проблема вмешательства в конфликт: основные концепции и подходы.
14. «Вмешательство в конфликты»: проблемы теории и практики.
15. Конфликтная ситуация в организации: определение и степени соответствия реальности.
16. Признаки и причины конфликтной ситуации на предприятии.
17. Корпоративной этика и ее роль в формировании проблемного поля конфликтологии.
18. Корпоративная этика: основные проблемы и задачи.
19. Имидж и репутация как показатели уровня корпоративной культуры в организации.

4. Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Компетенция эксперта по корпоративной этике конфликта. Его роль в разрешении конфликта.
2. Корпоративной этика и ее роль в формировании проблемного поля конфликтологии.
3. Корпоративная этика: основные проблемы и задачи.
4. Понятие корпоративной культуры. Уровни изучения культуры организации.
5. Корпоративная культура: типология определений.
6. Конфликт в организации: виды и отличительные признаки.
7. Типология конфликтов.
8. Внутриличный конфликт: сущность и специфические особенности.
9. Межличностный конфликт: сущность и специфические особенности.
10. Межгрупповой конфликт: сущность и специфические особенности.
11. Личность и ее роль в конфликтной ситуации.
12. Типология конфликтных личностей.
13. Понятие конфликтоустойчивой личности.
14. Разрешение конфликта как процесс: определение.
15. Разрешение конфликта как процесс: предпосылки и основные этапы.
16. Характеристика основных стратегий разрешения конфликтов
17. Проблема анализа конфликта в организации.
18. Модели анализа конфликта.
19. Картография конфликта.
20. Проблема вмешательства в конфликт: основные концепции и подходы.
21. Принципы «вмешательства в конфликты».
22. Конфликтная ситуация в организации: определение и степени соответствия реальности.
23. Признаки и причины конфликтной ситуации.

III. Распределение часов курса по темам и видам работ

| № п/п | Наименование разделов и тем | ВСЕГО (часов) | Аудиторные занятия (час) | | Самостоятельная работа |
|----------|--|------------------|-----------------------------|---|---------------------------|
| | | | в том числе | | |
| | | | Лекции | Практические (семинары, лабораторные работы) | |
| 1. | Тема 1. Корпоративная этика | 12 | 2 | 2 | 8 |
| 2. | Тема 2. Корпоративная культура | 11 | 2 | 2 | 7 |
| 3. | Тема 3. Типология конфликтов | 11 | 2 | 2 | 7 |
| 4. | Тема 4. Портрет конфликтной личности | 11 | 2 | 2 | 7 |
| 5. | Тема 5. Конфликт в организации | 11 | 2 | 2 | 7 |
| 6. | Тема 6. Признаки конфликтной ситуации | 11 | 2 | 2 | 7 |
| 7. | Тема 7. Стратегии разрешения конфликтов. | 11 | 2 | 2 | 7 |
| 8. | Тема 8. Теория вмешательств в конфликтологии. | 11 | 2 | 2 | 7 |
| 9. | Тема 9. Инструменты анализа конфликтов в организации. | 11 | 2 | 2 | 7 |
| | ИТОГО: | 100 | 18 | 18 | 64 |

Самостоятельная работа студентов.

| Виды и содержание самостоятельной работы | Расчет времени | Форма контроля |
|---|-------------------|--|
| 1. Изучение учебной и научно-исследовательской литературы при написании реферата. | 20 | Проверка конспектов |
| 2. Написание реферата. | 18 | Оценка за реферат |
| 3. Работа с лекционным материалом учебника | 12 | Опрос |
| 4. Оформление конспектов по темам | 5 | Проверка конспектов лекций |
| 5. Подготовка к тематическим тренингам, проводимым на семинарских занятиях. | 9 | Оценка за тестовые задания и тренинги. |
| Итого: | 64 | |

IV. Форма итогового контроля

Экзамен

V. Учебно-методическое обеспечение курса

Рекомендуемая литература (основная):

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Словарь конфликтолога. – СПб., 2006.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
3. Большаков А.Г., Несмелова М. Ю. Конфликтология организаций. – М., 2001.
4. Бредемайер К. Черная риторика: Власть и магия слова. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2006.

Рекомендуемая литература (дополнительная):

5. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. – Минск: Университетские издание, 2002.
6. Бергсон А. Два источника морали и религии. – М.: Канон, 1994.
7. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта. – Калуга: Духовное познание, 2002.
8. Глазл Ф. Самопомощь в конфликтах. – Калуга, 2000.
9. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2004.
10. Громова О.Н. Конфликтология: Курс лекций. – М.: ЭКСМОС, 2000.
11. Данакин И., Дятченко Л. Технология разрешения социальных конфликтов.//Социс. – 1993. - № 9.
12. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта.// Социологические исследования, 1994. - № 5.
13. Ден Д. Преодоление разногласий. – СПб, 2004.
14. Джерелиевская М. Наука поиска согласия: интеграция усилий.// Управление персоналом. – 2005. - № 16.

- 15.Дмитриев А.В. Социальный конфликт: общее и особенное. – М.: Гардарики, 2000.
- 16.Дридзе Т.М. Социальная коммуникация и культура в эоантропоцентрической парадигме.//В контексте конфликтологии. М.: Институт социологии РАН, - 1997. - №1.
- 17.Дридзе Т.М. Эоантропоцентрическая парадигма в социальном познании и социальном управлении //Человек. - 1998. - №2. - С.95-105.
- 18.Дудченко В.С. Онтосинтез конфликта.// Социологические исследования, 1996. - № 10.
- 19.Егидес А.П. Психология конфликтов в деловом общении (концепции и технологии) – М.: Изд-во МГУ, 2004.
- 20.Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2003.
- 21.Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Россия на путях преодоления кризиса. – М., 1995.
- 22.Зиммель Г. Человек как враг.//Социологический журнал.- 1994. - №2.
- 23.Кильмашкина Т.Н. Конфликтология: социальные конфликты. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
- 24.Клок К., Голдсмит Дж. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. – М., 2006.
- 25.Козер Л. А. Функции социального конфликта.// Социальный конфликт: современные исследования. – М.: Наука, 1991.
26. Козер Л. Основы конфликтологии. – СПб, 2001.
- 27.Козлов В. В., Козлова А. А. Управление конфликтом. – М., 2005.
- 28.Комалова Л. Р. Конфликтологическая компетентность как профессиональный принцип конструктивной коммуникации в конфликте. – М.: ИС РАН, 2006.
- 29.Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. – М., 1992.
- 30.Кох И.А. Конфликтология. – Екатеринбург, 1997.
- 31.Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 2002.

32. Мириманова М.С. Конфликтология. – М., 2003.
33. Пашутин С. Управление конфликтами в организациях.//Управление персоналом. – 2005. - № 16.
34. Разрешение конфликтов. Пособие по обучению методам анализа и разрешения конфликтов. – М., 1999.
35. Реут Д.В., Черкашина О.В. От организационной культуры к корпоративной через декомпозицию многоуровневых конфликтов.//Мир психологии. – 2005. - № 2 (апрель-июнь).
36. Рубин Д., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт. – М., 2001.
37. Светлов В. А. Аналитика конфликта: Учебное пособие. – СПб.: Росток, 2001.
38. Светлов В. А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. – СПб, 2005.
39. Светлов В. А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях. – СПб., 2003.
40. Скотт Дж. Г. Конфликты. Пути их преодоления. – Киев, 1991.
41. Соломанидин В.Г., Соломанидина Т. О. Психология в бизнесе//Управление персоналом. - 2006. - № 20.
42. Тикин В. Е. Внутрифирменная конкуренция или полезное соревнование?//Управление персоналом. – 2007. - № 10
43. Тихонов А.В. Социология управления. Теоретические основы. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2000.
44. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. - М., 1992.
45. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта. – СПб., 2003.
46. Хасан Б. И. Парадоксы конфликтофобии// Философская и социологическая мысль, 1990. - №6.
47. Хорни К. Культура и невроз: Психология конфликта. - М. 2003.
48. Цой Л. Н. Практическая конфликтология. Книга первая. – М.: «Глобус», 2001.
49. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент. – М., 2007.

- 50.Чумиков А. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия // Социс. – 1995. - № 3.
- 51.Чуркина М., Жадько Н. Стресс-менеджмент. Аудиенция окончена // Управление персоналом. – 2007. - №10
- 52.Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство.//СПб.: Питер, 2002.